



Article

Employee motivation and its relationship with the organizational climate in a higher education institution

La motivación del trabajador y su relación con el clima organizacional en una institución de educación superior

Selene Castañeda-Burciaga ^{1*}, Mario García-Camacho ², Ernesto Sandoval-García ³, and Jesús Reyes-Sánchez ²

Citation: Castañeda-Burciaga, S.; García-Camacho, M.; Sandoval-García, E.; Reyes-Sánchez, J. (2023). Employee motivation and its relationship with the organizational climate in a higher education institution. Latin American Journal of Education, Technology and Science. Vol. 1.

¹ Universidad Politécnica de Zacatecas. Plan de Pardillo Sn, Parque Industrial, 99059 Fresnillo, Zac.

² Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo. Tecnológico #16, Solidaridad, 99010 Fresnillo, Zac.

³ Empresa Soluciones GMC. Zac. Zac.

Correspondence author: scastaneda@upz.edu.mx

Received: 30 January 2023

Accepted: 11 February 2023

Published: 14 February 2023

Abstract: Motivation, regardless of the context in which it is studied, is a determining aspect within any human activity. Specifically, motivation in the work environment enhances the worker's activities, and highlights the role of the leader as a motivational factor in the work environment. Thus, this document takes up again, as a research objective: to identify the relationship between employee motivation and organizational climate in a university of the State of Zacatecas (Mexico), through the application of a measuring instrument that allows to know the level of work and motivational climate. A transactional, descriptive, exploratory, and non-experimental study is proposed. The main results show that the instrument of data collection evidenced a good level of reliability, reporting an Alpha of Cronbach of 0.954; likewise, it is appreciated that in a global way, the perception of the organizational climate is 63.85%, placing it within the category of bad, whose valuation implies substantial improvements within the institution. In addition, a significant correlation was found between motivation and the dimensions of teamwork ($r = 0.845$, $p = 0.000$), and leadership ($r = 0.819$, $p = 0.000$). This reflects the importance of leadership as a motivational factor within the work environment, which in turn is related to the organizational climate.

Keywords: Higher education; leader; motivation; organizational climate.

Resumen: La motivación, independientemente en el contexto donde se estudie, resulta un aspecto determinante dentro de cualquier actividad del ser humano. De manera específica, la motivación en el entorno laboral potencializa las actividades del trabajador; así mismo, resalta el papel del líder como factor motivacional en el entorno laboral. Es así que se retoma en el presente documento, como objetivo de investigación: identificar la relación de la motivación de los trabajadores con el clima organizacional, en una universidad del Estado de Zacatecas (México), mediante la aplicación de un instrumento de medición que permita conocer el nivel de clima laboral y motivacional. Se propone un estudio transaccional, descriptivo, exploratorio y no experimental. Los principales resultados muestran que el instrumento de recolección de datos evidenció un buen nivel de fiabilidad, reportando un Alfa de Cronbach de 0.954; del mismo modo, se aprecia que, de manera global, la percepción del clima organizacional es de un 63.85%, situándolo dentro de la categoría de malo, cuya valoración implica mejoras sustanciales dentro la institución. Además, se encontró una correlación significativa entre la motivación y las dimensiones de trabajo en equipo ($r = 0.845$, $p = 0.000$), y liderazgo ($r = 0.819$, $p = 0.000$). Lo anterior refleja la importancia del liderazgo como factor motivacional dentro del entorno laboral, lo que a su vez se relaciona con el clima organizacional.

Palabras Clave: Clima organizacional; educación superior; líder; motivación.

1. Introducción

El trabajo es una actividad compleja, integrada por otras actividades que incluyen aspectos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos. El trabajo constituye la actividad característica que las personas desarrollan en la empresa. Ahora bien, la motivación para trabajar en una empresa puede ser concebida de dos maneras; la primera se refiere al interés que el sujeto tiene por pertenecer a un lugar que le proporcione un puesto de trabajo y, la segunda, una vez logrado el empleo, se refiere a las disposiciones del individuo para colaborar con la tarea que le corresponde [1].

Existen distintas concepciones del término motivación, ésta puede ser considerada como la voluntad para llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual [2]. Por su parte, la motivación laboral se define como “aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar” [1]. Al respecto, se pueden identificar dos tipos de motivaciones: 1) la motivación intrínseca, que es aquella que hace referencia a las características de los elementos de las tareas a realizar y, 2) la motivación extrínseca, que considera los elementos independientes del trabajo a realizar, como, por ejemplo, las condiciones de trabajo [2].

Al hablar de motivación laboral, siempre es importante considerar que, cuando no existe dicha motivación, de nada sirve que el sujeto posea capacidades y conocimientos si no decide utilizarlos, por lo que, junto con la motivación se debe tener en cuenta la capacidad de resistencia o la frustración del sujeto, así como la actitud que muestra frente al trabajo y al entorno; es decir, la motivación, la satisfacción y el rendimiento del trabajador en su puesto, son factores que se encuentran estrechamente relacionados, ya que dan una gran importancia a la conducta laboral del sujeto [2]. Ahora bien, para que el trabajador realice de manera adecuada su tarea, hay elementos que influyen para que esto se dé y exista una buena motivación laboral, tales como las buenas condiciones laborales, la eliminación de tareas tediosas, una buena comunicación, la adecuada relación entre trabajador y puestos de trabajo, la colaboración del trabajador en el desarrollo de su tarea, la delegación en la toma de decisiones, el reconocimiento y valoración del trabajo y la definición de los objetivos [2]. El líder o directivo puede conocer las necesidades u objetivos a alcanzar de los trabajadores mediante distintos procedimientos de diagnóstico o evaluación de la motivación, tales como la observación, las encuestas o auto informes, la entrevista, los test psicotécnicos y las representaciones de rol; cabe señalar que esta evaluación debe realizarse con base a la variedad de tareas, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación. Cuando un directivo reconoce los factores fuentes de motivación para el trabajador, es más fácil motivarlos, ya que puede aprovechar la información para otorgar en mayor o menor medida los estímulos propicios para potencializar la motivación. Cabe señalar que ésta será sujeta a factores específicos de la organización y a las características personales de cada empleado.

En este mismo sentido, se pueden retomar distintas investigaciones que evalúan la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias [3], cuyos resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, con diferencias de percepción entre los trabajadores de la categoría docente y con trabajadores de más de cinco años de antigüedad laboral, quienes obtuvieron mejor puntuación, ya que era personal con características relacionadas con la autorrealización e incorporación de una cultura de trabajo. Resalta, además, otro estudio realizado sobre el clima organizacional como factor para la calidad en instituciones de educación superior, que retoma los aspectos de motivación y satisfacción [4], cuyos resultados proponen una relación directa entre dichos factores con el impacto en la efectividad de los procesos de gestión educativa, el cual es un requisito para lograr la calidad en la educación; además, se identifica dentro de sus resultados que la satisfacción alcanza niveles bajos por cuestiones relacionadas con la conciliación y flexibilidad, y la igualdad y equidad laboral.

De acuerdo con lo anterior, se propone como objetivo de investigación del presente trabajo el siguiente: Identificar la relación de la motivación de los trabajadores con el clima organizacional en una universidad del Estado de Zacatecas mediante la aplicación de un instrumento de medición que permita conocer el nivel de clima laboral y motivacional.

2. Materiales y Métodos

Con la finalidad de reconocer los aspectos relacionados con la motivación laboral, se aplicó un instrumento de medición de clima laboral, el cual aborda la dimensión de motivación.

2.1. Tipo y diseño de investigación

Por la naturaleza del estudio se plantea una investigación transeccional, descriptiva, exploratoria y no experimental.

2.2. Instrumento

Se utilizó una adaptación del Cuestionario de Clima Organizacional de Jesús Alberto Cota Luevano [5]. Dicho instrumento consta de 21 reactivos, con una escala de respuesta tipo Likert de cuatro niveles, que van de: 1 - "Totalmente de acuerdo"; 2 - "De acuerdo"; 3 - "En desacuerdo"; y 4 - "Totalmente en desacuerdo". El instrumento evalúa cuatro dimensiones, desglosadas en la Tabla 1.

Tabla 1. Descripción del cuestionario.

Dimensión	Pregunta	Puntuación	
		Máxima	Mínima
Trabajo en equipo	2, 13, 16 y 19	12	0
Comunicación	1, 7 y 15	9	0
Igualdad	17, 18 y 20	9	0
Condición física	8 y 21	6	0
Liderazgo	3, 5, 9, 10 y 12	15	0
Motivación	4, 6, 11 y 14	12	0

Para la interpretación del instrumento, se otorga un valor a cada reactivo, siendo que, para las respuestas catalogadas dentro de la opción "Totalmente de acuerdo" tendrán valor de tres puntos; para las respuestas asignadas dentro de la categoría "De acuerdo", su puntuación será de dos puntos; mientras que las respuestas dadas para la opción "En Desacuerdo" tendrá un valor de un punto; y, finalmente, para la opción "Totalmente en desacuerdo", su valor será de cero. Para la interpretación de los resultados obtenidos, tal como se aprecia en la Tabla 2, existen distintas categorías de valoración.

Tabla 2. Categorización de la percepción del clima laboral.

Rango	Categorización	Valoración
De 90% a 100%	Clima bueno	Se requieren leves modificaciones.
De 80% a 89%	Clima regular	Se requieren modificaciones moderadas.
De 60% a 79%	Clima malo	Mejoras sustanciales.
Menor de 60%	Clima no aceptable	Reestructuración integral.

3. Resultados

La población de estudio estuvo conformada por 165 sujetos, de los cuales se obtuvo respuesta del 62% (102 trabajadores). En la Tabla 3, se especifican los datos socio-

demográficos de la muestra; en ésta se aprecia que existió igual participación del sexo femenino y masculino. Así mismo, la mayoría de los participantes pertenecen a la categoría de personal docente, resaltando, además, que la mayor parte de los sujetos tienen de uno a cinco años de antigüedad laboral.

Tabla 3. Información sociodemográfica de los participantes.

Reactivo	Categoría	n = 102	%
Sexo	Femenino	51	50.00
	Masculino	51	50.00
Categoría	Docente de Asignatura	26	25.49
	Docente Tiempo Completo	35	34.31
	Personal Administrativo	22	21.57
	Personal de Confianza	19	18.63
Antigüedad	Menos de un año	4	3.92
	De 1 a 5 años	34	33.33
	De 6 a 10 años	25	24.51
	De 11 a 15 años	26	25.49
	Más de 15 años	13	12.75

Con el propósito de establecer la fiabilidad del instrumento, la escala fue sometida a un análisis expresado mediante el Alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados, se aprecia un valor alfa de 0.954, con lo que se considera que posee un buen nivel de fiabilidad. Ahora bien, de acuerdo con las dimensiones propuestas por el cuestionario, se tiene que en ninguna de las categorías definidas se logró una percepción mayor al 70%, lo cual puede ser revisado en la Figura 1. Así mismo, se aprecia que la categoría con el nivel más alto de percepción positiva es la de trabajo en equipo (69.77%), mientras que aquella en la que existe una mayor área de oportunidad es la relacionada con la igualdad (55.56%), lo que refleja que no existe un ambiente de confianza entre los compañeros, no se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, y tampoco se considera la opinión en las decisiones importantes.

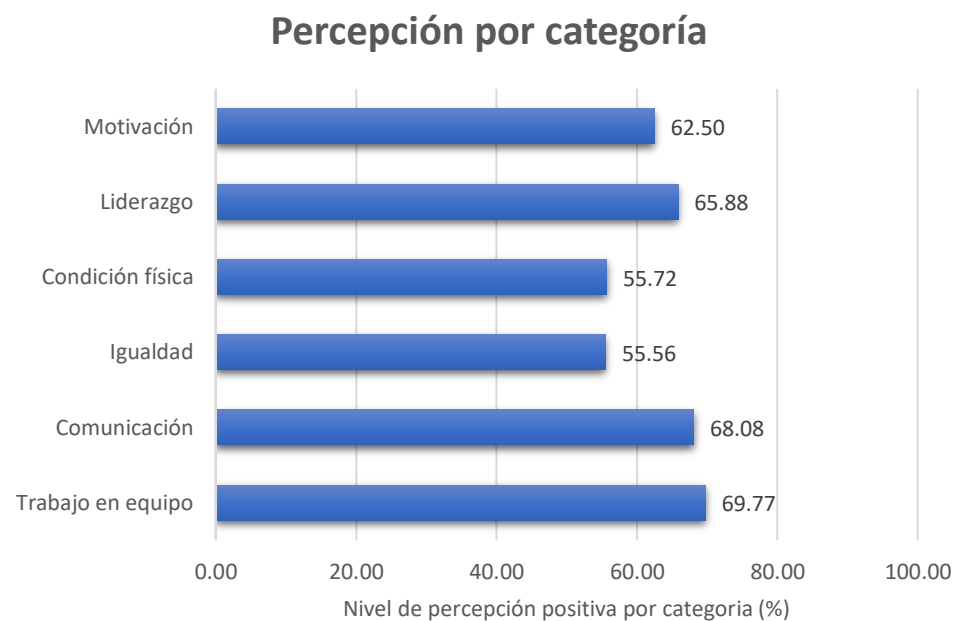


Figura 1. Resultados por dimensión evaluada.

En este mismo sentido, de acuerdo con los resultados, se puede inferir que existen deficiencias importantes en la condición física laboral, ya que esta dimensión obtuvo una calificación de aceptación del 55.72%, con lo que se deduce que el personal considera que las necesidades básicas no son cubiertas de manera satisfactoria en el lugar de trabajo, ni tampoco se tienen las herramientas de trabajo adecuadas.

De manera global, la percepción del clima laboral del personal de la Universidad es de un 63.85%, situándolo dentro de la categoría de malo, cuya valoración implica mejoras sustanciales dentro la institución.

Por otra parte, se llevó a cabo el análisis de la percepción del clima laboral por categoría de participante (véase Tabla 4), el cual corrobora que, independientemente del área en la que se desempeñe el trabajador, su género o la antigüedad laboral, se mantiene la percepción de que en la institución existe un nivel deficiente de clima organizacional.

Tabla 4. Percepción de clima laboral por categoría.

Reactivo	Categoría	Percepción %
Sexo	Femenino	61.50
	Masculino	66.20
Categoría	Docente de Asignatura	66.00
	Docente Tiempo Completo	63.63
	Personal Administrativo	59.01
	Personal de Confianza	66.91
Antigüedad	Menos de un año	79.75
	De 1 a 5 años	67.27
	De 6 a 10 años	60.25
	De 11 a 15 años	66.34
	Más de 15 años	55.92

Conforme a lo anterior, únicamente se aprecia que, en el caso del personal con antigüedad menor a un año, la percepción del clima laboral es ligeramente más elevado que el resto, siendo de 79.75% (clima malo). De acuerdo con lo señalado previamente, se puede establecer que dentro de la Universidad se tiene la necesidad de llevar a cabo una reestructuración completa de los aspectos relacionados con el trabajo en equipo, la comunicación, la igualdad, las condiciones físicas laborales, y las cuestiones relacionadas con el liderazgo y la motivación.

De igual forma, se realizaron pruebas de correlación entre las dimensiones de medición del clima laboral y los aspectos sociodemográficos de los sujetos. Como se aprecia en la Tabla 5, existe una correlación significativa bilateral en el nivel 0.01, entre las diversas dimensiones que conforman la percepción del clima laboral, siendo las correlaciones más fuertes entre la motivación y las dimensiones de trabajo en equipo ($r = 0.845$, $p = 0.000$), y liderazgo ($r = 0.819$, $p = 0.000$). Cabe señalar que no existe una correlación significativa entre las dimensiones de la escala y los factores sociodemográficos.

Como puede observarse, el factor motivacional juega un papel muy importante dentro de cualquier organización y, de manera específica en los aspectos que conforman el clima organizacional.

Tabla 5. Correlaciones entre dimensiones y características demográficas.

		Correlaciones							
		Categoría	Antigüedad	Trabajo en equipo	Comunicación	Igualdad	Condición física	Liderazgo	Motivación
Categoría	Correlación de Pearson	1	-0.003	-0.016	-0.069	-0.119	0.079	0.06	-0.032
	Sig. (bilateral)		0.978	0.873	0.492	0.232	0.432	0.549	0.747
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Antigüedad	Correlación de Pearson	-0.003	1	-.239*	-0.137	-.232*	-0.141	-0.067	-0.164
	Sig. (bilateral)	0.978		0.015	0.17	0.019	0.157	0.501	0.099
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	-0.016	-.239*	1	.788**	.681**	.664**	.798**	.845**
	Sig. (bilateral)	0.873	0.015		0	0	0	0	0
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Comunicación	Correlación de Pearson	-0.069	-0.137	.788**	1	.632**	.656**	.705**	.769**
	Sig. (bilateral)	0.492	0.17	0		0	0	0	0
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Igualdad	Correlación de Pearson	-0.119	-.232*	.681**	.632**	1	.678**	.632**	.779**
	Sig. (bilateral)	0.232	0.019	0	0		0	0	0
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Condición física	Correlación de Pearson	0.079	-0.141	.664**	.656**	.678**	1	.709**	.759**
	Sig. (bilateral)	0.432	0.157	0	0	0		0	0
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Liderazgo	Correlación de Pearson	0.06	-0.067	.798**	.705**	.632**	.709**	1	.819**
	Sig. (bilateral)	0.549	0.501	0	0	0	0		0
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Motivación	Correlación de Pearson	-0.032	-0.164	.845**	.769**	.779**	.759**	.819**	1
	Sig. (bilateral)	0.747	0.099	0	0	0	0	0	
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4. Discusión

El director, supervisor o responsable de un grupo de personas con las que deberá alcanzar ciertos objetivos, podrá conseguirlos más fácilmente si es capaz de motivarlos para lograrlos.

Es fundamental el conocimiento profundo de los factores, motivos y situaciones que puedan impulsar más fácilmente a sus colaboradores a participar plenamente en la tarea que se les confiere [2]; algunos de los métodos o prácticas para lograr este fin, incluyen, en primera instancia, conocer las necesidades que se desean, las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, y una vez reconocidos estos aspectos, se tratará de ofrecerles los medios para satisfacerlos.

En complemento a lo señalado en líneas previas, se puede decir que el liderazgo es influencia y motivación, ya que el líder influye en las conductas mediante las cuales evita la confusión y el conflicto, y el líder motiva sobre la actitud logrando el compromiso interno orientado hacia un fin común [6]. De manera específica, las competencias que un líder requiere para conseguir dicha motivación se enmarcan dentro de tres grupos: 1) competencias de gestión, que incluyen la proactividad, la creatividad, adaptación al cambio, seguimiento, localización de carencias, manejo de la incertidumbre y la complejidad y administración del tiempo; 2) competencias de comunicación, que contemplan comunicar con claridad, la escucha activa y la asertividad; y 3) competencias sociales, que engloban la empatía, el compromiso, la motivación, recompensar, la negociación y manejo de conflictos, el autodesarrollo y la ética y credibilidad [7, 8].

Es válido resaltar que existen diferentes técnicas de motivación laboral, tales como la mejora de las condiciones laborales, técnicas de adecuación persona-puesto de trabajo, enriquecimiento del trabajo, reconocimiento del trabajo efectuado, evaluación del rendimiento laboral, escucha activa, participación y delegación, comprobación de la equidad del sistema de valoración del puesto y la política de incentivos, el liderazgo situacional, círculos de calidad, establecimiento de objetivos, formación y desarrollo profesional.

Respecto a lo anterior, un programa de intervención integral hacia el recurso humano puede estar enfocado en la sensibilización al cambio organizacional, mediante actividades que concienticen sobre la filosofía institucional; desarrollar un liderazgo acorde con el nivel de motivación predominante que promueva un cambio gradual; estimular los procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendentes y descendentes que faciliten las tareas y promuevan mejores expectativas de realización del personal; promover la participación de los trabajadores y el reconocimiento institucional y promoción de actividades de integración que favorezcan la identidad institucional [3].

5. Conclusiones

De acuerdo con la evaluación realizada en la Universidad, se puede inferir que existe una situación crítica respecto al clima organizacional, ya que, cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo, las condiciones de trabajo, la igualdad, la comunicación, así como el trabajo en equipo, convergen en la percepción de los trabajadores en razón al ambiente en el que se desempeñan y que éste sea concebido como malo o deficiente. Así mismo, se aprecia que dentro de los resultados existe una importante correlación entre los aspectos motivacionales, el trabajo en equipo y liderazgo. Por lo que se sugiere retomar, en primera instancia, la evaluación de las necesidades de los trabajadores y, una vez reconocidas, se pueden ofrecer acciones específicas para solventarlas; en este punto, es necesario resaltar el papel del líder de la institución, ya que su rol es fundamental para la consecución de los objetivos.

Así mismo, se retoma como principal aportación del trabajo el análisis de la motivación del trabajador, como un referente en el desarrollo de la organización, sobre todo en el ámbito educativo; ya que los estudios de este tipo suelen enfocarse en el entorno empresarial y del sector privado, cuya dinámica difiere en cuanto a normativa y estructura organizacional, por lo que los resultados no pueden generalizarse y, por ende, utilizarse como puntos de mejora en una Institución de Educación Superior.

Finalmente, como limitantes del presente estudio, se observó la falta de cooperación del empleado, ya que éste puede sentirse atacado o como una evaluación directa a su desempeño; así mismo, se consideran resultados aislados.

Por otra parte, las aportaciones de la presente investigación ponen de manifiesto la importancia de los factores motivacionales y el papel del líder dentro de una organización, lo cual se verá reflejado en el clima laboral y, a su vez, en el desempeño de los trabajadores y en el cumplimiento de las metas institucionales.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Referencias

1. Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos. Pp. 8–15, 26.
2. González, M. (2012). *Habilidades Directivas*. España: Innovación y Cualificación. Pp. 79–95.
3. Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, (3), 11–21. https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
4. Quintero, L. & Sánchez, A. (2018). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científico Pedagógica*, (4) 48, 47–64. <http://atenas.mes.edu.cu>
5. Cota, J. (2017). Método para evaluar el Clima Organizacional del Área Docente de un Centro De Bachillerato Tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, (10). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
6. Ruiz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder?* México: Ediciones Díaz de Santos. P. 147.
7. Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. España: Editorial Elearning, S.L. Pp. 40–44.
8. Cruz-Domínguez, O., et. al., (2021). *Use of partial quality function deployment to identify processes required for iso 9001*. Vol 32, No 2. <https://doi.org/10.7166/32-2-2415>